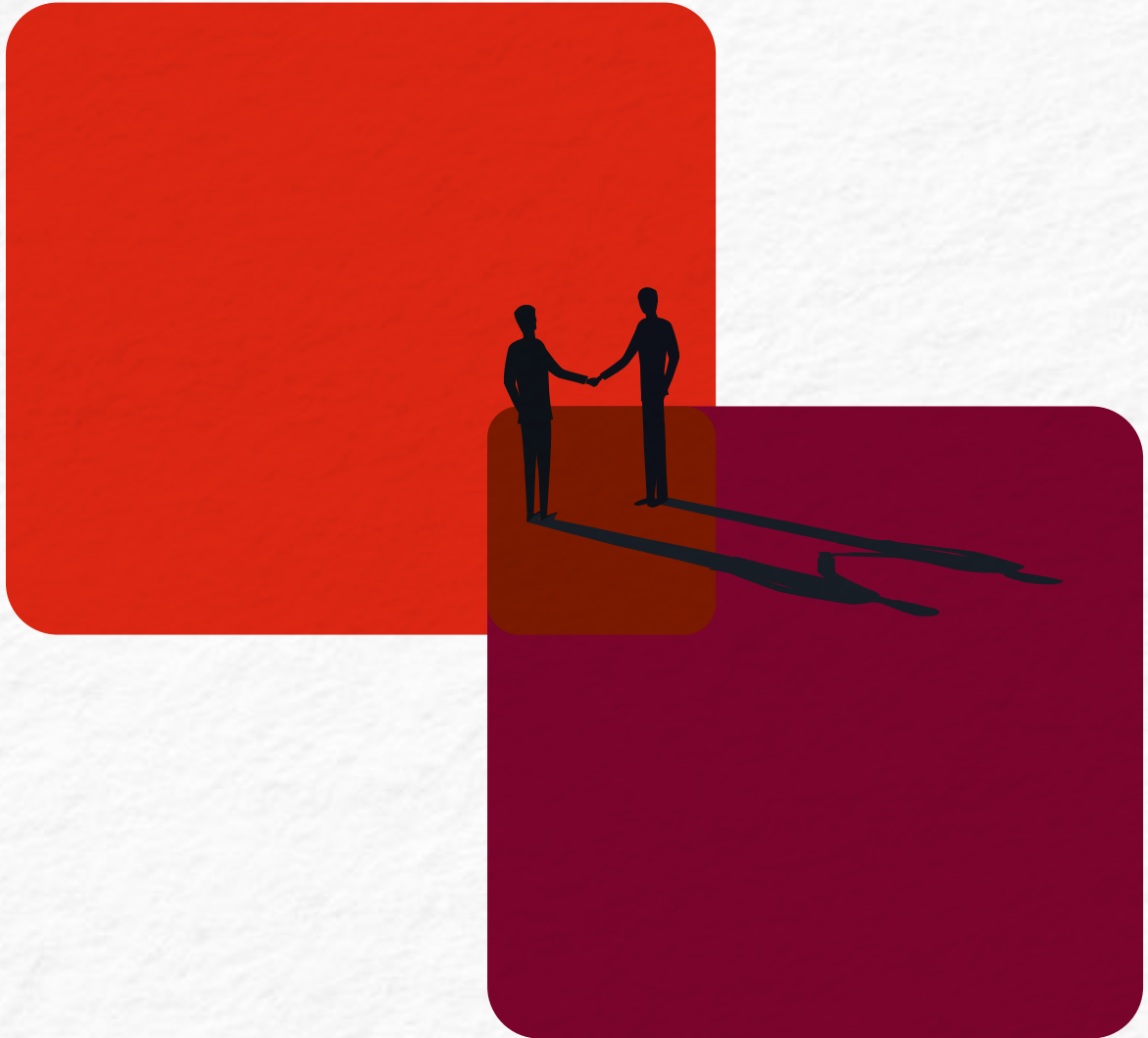


Müzakere Dosyası #6

MÜZAKERE MASALARINDA KADINLARIN YERİ



Genel Yayın Yönetmeni
Sefer Soydar

Hazırlayan
Rana Canan Cömert

Grafik Tasarım
Tenzile Şevval Şahin

Enstitü Sosyal | Müzakere Dosyası #6
Müzakere Masalarında Kadınların Yeri

Temmuz 2026

Yönetim Yeri
Enstitü Sosyal | Burhaniye Mah. Hacı Reşit Paşa Sok. No. 18
Üsküdar / İstanbul

İletişim
Tel: 0216 422 00 22
<https://www.enstitusosyal.org>
info@enstitusosyal.org

Müzakere Dosyası #6



Şirkette uzun süredir hazırlığı yapılan, prestijli bir proje gündemde. Siz de birkaç yıldır bu şirkette çalışan başarılı ve genç bir kadınsınız. Projede yer almak kariyeriniz için çok iyi bir hamle olacak. Fakat iş arkadaşınız Seda da en az sizin kadar yetenekli; onun da projede yer alması gerektiğini düşünüyorsunuz. Üstelik Seda, projede yer almazsa işten ayrılabilceğini söylüyor. Bir çay molasında, proje sorumlusuna Seda'nın çok yetenekli olduğundan ve projede mutlaka yer alması gerektiğinden bahsediyorsunuz. Proje sorumlusu çekimser davranıyor; siz ısrar ediyorsunuz. Konuşmanın bir yerinde size dönüp soruyor: "Peki, sen bu projede yer almak istemez misin?" Ne diyeceğinizi bilemiyorsunuz. Çok istemenize rağmen ağzınızdan yalnızca şu sözler çıkıyor: "Eee... bilmem."



Bir başkası için müzakere ederken son derece açık sözlü ve cesur davranabilirken, konu kendi hakkınızı savunmaya geldiğinde aynı rahatlığı gösteremediğiniz hiç oldu mu? Yukarıdaki sahne size tanıdık geldiyse yalnız değilsiniz. Araştırmalar, birçok kadının başkaları adına müzakere ederken oldukça ısrarcı davranabildiğini, kendi adına masaya oturduğunda ise daha temkinli hareket ettiğini gösteriyor.

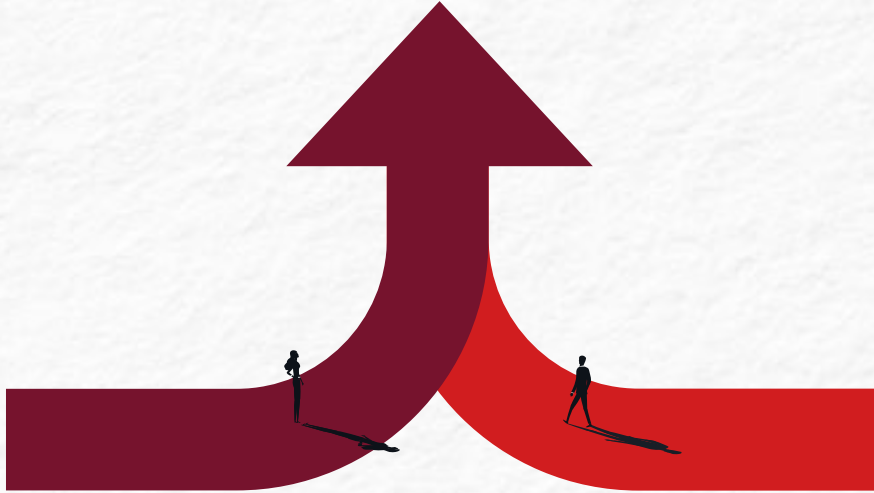
Müzakere masalarında, bizim elimizde olmayan onlarca dinamik vardır: masaya oturanların o gün neler yaşadığından dönemin siyasi konjonktürüne, masadaki ikramlardan müzakerecilerin yaşına kadar. Fakat bunların belki de en belirleyicilerinden biri, masada oturanların cinsiyetidir.

Emily T. Amanatullah ve Michael W. Morris'in (2010) "Cinsiyet Rollerini Müzakere Etmek" başlıklı araştırmasına göre kadınlar, kendileri adına masaya oturduklarında talepkâr olmakta zorlanırken, iş arkadaşları ya da ekipleri adına pazarlık ettiklerinde erkek meslektaşlarıyla aynı düzeyde ısrarcı ve başarılı oluyorlar. Araştırmacılar bu

farkı, kadınların bağlama göre değişen “izlenim yönetimi” stratejileriyle açıklıyor. Buna göre kadınlar, masaya oturduklarında nasıl göründüklerine ve nasıl algılandıklarına dair güçlü bir farkındalık sahibi oluyor. Bu farkındalık da talepkâr olma konusunda onları geriye itiyor.

Amanatullah ve Morris aynı çalışmasında, bu farkındalığın ve devamında gelen çekingenliğin ölçülebilir bir bedeli olduğunu gösteriyor. Kendi adına pazarlık eden kadın müzakereciler, erkeklerden ve başkası adına pazarlık eden kadınlardan çok daha erken taviz veriyor. İş müzakerelerinde kadınlar, daha ilk görüşmelerde, maaşlarının toplam değerinin neredeyse %20'sinden vazgeçiyorlar. Bunun sebebi kadınların pazarlık becerilerinde yetersiz olması veya düşük hedefler koyması değil. Kadınlar, kendileri adına müzakere yaptıklarında veya ısrarcı davrandıklarında toplumsal beklentilerin dışına çıkacaklarını, agresif veya benmerkezci olarak anılacaklarını düşünüyorlar. Buna karşılık, yapılan araştırma, erkek müzakerecilerde kimin adına pazarlık edildiğinin müzakere çıktıları üzerinde kayda değer bir etkisinin olmadığını gösteriyor. Erkekler, kendi adlarına pazarlık ederken de aynı ısrar ve talep ile müzakereye devam edebiliyorlar. Bu da kadınların, erkeklerin aksine toplumsal beklentilere göre müzakere stratejilerini değiştirdiğini ortaya koyuyor.

Dünyada Kadın ve Müzakere



Bireysel müzakere masalarından uluslararası diplomasi masasına geçildiğinde, kadınların barış müzakerelerindeki temsillerinin hem nicelik hem de nitelik bakımından yetersiz kaldığı görülüyor. 1992-2019 arasındaki başlıca barış süreçlerine ilişkin verilere göre, kadınlar müzakerecilerin yalnızca %13'ünü, arabulucuların ve imzacıların ise %6'sını oluşturdu, süreçlerin yaklaşık onda yedisinde ise kadın arabulucu ya da imzacı hiç yer almadı.

Ancak asıl mesele, kadınların masadaki sayısından çok masadaki etki alanının genişliğidir. Nitekim 40 barış sürecini inceleyen bir araştırma, belirleyici unsurun kadınların, gündemi ve karar alma sürecini gerçekten etkileyebilmeleri olduğunu gösteriyor. Peki kadınların anlamlı katılımı gerçekten fark yaratıyor mu?

Krause, Krause ve Bränfors'un (2018) 1989-2011 yılları arasındaki iç savaş sonrası barış anlaşmalarını inceleyen çalışması, aralarında kadın imzacı bulunan anlaşmaların kadın imzacı içermeyenlere kıyasla belirgin biçimde daha uzun süre yürürlükte kaldığını ortaya koyuyor. Bu ilişki, ülkenin refah düzeyi (GSYH), demokratikleşme derecesi, taraflar arasındaki güç paylaşımı düzenlemeleri ve sahada BM barış gücü bulunup bulunmaması gibi bilinen etkenler hesaba katıldığında da ortadan kalkmıyor.

Aynı çalışmaya göre kadın katılımının etkisi barışın süresiyle sınırlı kalmıyor, anlaşmanın içeriğini de etkiliyor. Kadın imzacı bulunan anlaşmalar siyasi, sosyal ve ekonomik reforma dönük daha fazla madde içeriyor ve bu maddeler daha yüksek oranda uygulanıyor. Buna karşılık askerî düzenlemelere (ateşkes koşullarına, silahlı grupların orduya entegrasyonuna) ilişkin maddeler daha az yer tutuyor. Bu farkın kaynağı, kadınların sivil toplumla kurduğu bağ olarak görülüyor.

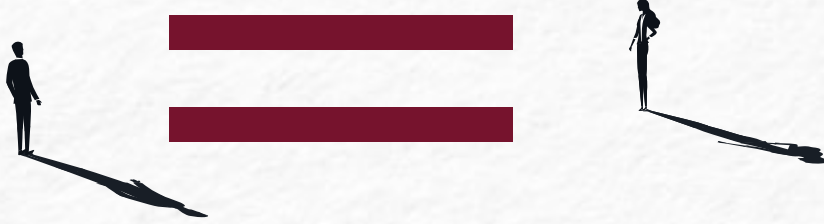
Uluslararası barış masalarından bireysel maaş görüşmelerine kadar gözlemlenebilen bu örüntüleri laboratuvar ortamında test etmek isteyen iktisatçılar, müzakereyi değişkenlerin daha kontrollü biçimde analiz edilebildiği deneysel oyunlar üzerinden inceliyor.

Müzakere literatüründe en yaygın kullanılan deneysel tasarımlardan biri olan diktatör oyununda, katılımcılardan biri kendisine verilen belirli bir para miktarını diğer katılımcıyla nasıl paylaşacağına tek başına karar veriyor; diğer katılımcının ise bu karara itiraz etme ya da teklifi reddetme hakkı bulunmuyor. Eckel, De Oliveira ve Grossman'ın (2008) bu oyun üzerinden gerçekleştirdiği deney, kadınların erkeklere kıyasla daha cömert paylaşım kararları aldığını gösteriyor. Fakat asıl dikkat çeken bulgu, kadınların ne kadar cömert olduğu değil, kadınlardan ne beklendiğidir. Aguiar ve arkadaşlarının çalışmasında (2008) diktatör oyununun değiştirilmiş bir versiyonu kullanılarak katılımcılara parayı bir kadından mı, yoksa erkekten mi almak istedikleri sorulduğunda, yaklaşık üçte ikisi kadın seçeneğini işaretliyor. Katılımcıların tercihleri, kadınların daha cömert davranacağına ilişkin güçlü bir toplumsal beklentiye gösteriyor.

Bu çalışmalar gösteriyor ki, kadınlar, kendilerinden beklenen cömert ve uyumlu davranış kalıbının dışına çıktıklarında, erkeklere kıyasla daha yüksek sosyal maliyetlerle karşı karşıya kalabiliyorlar. Bu beklenti, müzakere masasında görünmez

ama ağır bir yük oluşturuyor. Kadın müzakereciler talepkâr davrandığında performansından ziyade toplumdaki rolü ve konumu sorgulanabiliyor.

Türkiye'de Kadın ve Müzakere



Türkiye'de kadınlar müzakere süreçlerinde etkili pozisyonlarda yer almış, özellikle Türk siyaset tarihinde devletin iç ve dış müzakere süreçlerinde kilit roller üstlenmiştir.

Türk tarihine bakıldığında devlet yönetimindeki hükümdar eşleri ve annelerinin diplomatik ilişkilere bizzat yön verdikleri görülüyor. Türk İslam tarihinin ilk kadın diplomatı sayılan Akkoyunlu hükümdarı Uzun Hasan'ın annesi Sara Hatun; Memlük sultanları, Karakoyunlu hükümdarı Cihan Şah, Timurlu hükümdarı Ebû Said ve Osmanlı padişahı Fatih Sultan Mehmed ile doğrudan stratejik müzakereler yürütmüştür. En bilinen örneklerden biri, Fatih ile Uzun Hasan arasında Trabzon meselesi üzerinden yükselen gerilimdir. Tarih çalışmalarına göre Fatih, barışın korunması için Uzun Hasan'dan annesini elçi olarak göndermesini istiyor; Sara Hatun da bu görevi üstleniyor. Fatih Trabzon üzerine yürürken Sara Hatun, sefer yerine barışın hem İslam'ın hem de halkın esenliği için daha hayırlı olacağını savunuyor. Fatih Trabzon'u almaktan vazgeçmiyor ancak Sara Hatun Akkoyunlular lehine bazı ödünler almayı başarıyor. Venedik Senatosu'nun Azerbaycan'a gönderdiği diplomatlara ona saygı göstermelerini ve kendisine değerli hediyeler sunmalarını bildirmesi de ününün Doğu ile sınırlı kalmadığını gösteriyor.

Benzer bir örüntü yüzyıllar sonra Osmanlı İstanbul'unun diplomatik dünyasında da görülüyor. David Do Paço'nun (2022) çalışması, 18. yüzyıl sonunda Pera'daki Hristiyan devlet elçiliklerinde kadınların, müzakerelerin görünmez ama vazgeçilmez aktörleri olduğunu ortaya koyuyor. Bu kadınlar genç diplomatların sosyal entegrasyonunu sağlıyor, elçilikler arası nüfuz ağlarını örüyor ve bilgi akışını yönetiyor. Habsburg elçisi Herbert von Rathkeal'in annesi Francesca Skanderbeg, elçiliğin resmî bir ajanı gibi maaş alıyor; sağladığı istihbarat ve Pera'nın diplomatik seçkinleri arasındaki aktif rolü karşılığında yıllık bir tahsisat veriliyor. Do Paço'nun

vurguladığı gibi bu kadınları “elçinin eşi” kimliğine indirgemek mümkün değil; kendi gündemleri, kendi himaye ağları ve kendi bağımsız etkileri dikkat çekiyor.

Türkiye’de kadınların diploması ve müzakere alanındaki etkisi günümüzde de varlığını sürdürüyor. Türkiye’de özellikle Dışişleri Bakanlığı, kadınların en yoğun temsil edildiği kamu kurumlarından biri olarak öne çıkıyor. Bakanlığın merkez ve yurt dışı teşkilatında görev yapan personelin yaklaşık %37’sini, kariyer memurlarının ise %38’ini kadınlar oluşturuyor. Kadın büyükelçilerin oranı da 2025 itibarıyla %28,4’e ulaşarak, %22,5 olan dünya ortalamasının üzerine çıkmış durumda. Bu tablo, kadınların uluslararası müzakere ve diploması süreçlerinde giderek daha görünür ve aktif roller üstlendiğini gösteriyor.

Bilgi Temelli 5D Modelinde Kadın ve Müzakere

Bireysel maaş görüşmelerinden uluslararası barış masalarına, laboratuvar deneylerinden tarihsel vakalara kadar uzanan bu tablo, müzakerecilerde cinsiyetin nasıl işlediğine dair tutarlı bir örüntü ortaya koyuyor. Kadın müzakereci kimin adına konuştuğuna, masadaki konumuna, hangi kurumsal çerçevede yer aldığına göre farklı bir aktör oluyor. Bu değişkenlik bir tutarsızlık olmaktan öte, bağlamın ne kadar belirleyici olduğunun göstergesidir. Türkiye Müzakere Programı’nın geliştirdiği Bilgi Temelli 5D Müzakere Modeli (dil, düşünce, duygu, davranış ve değer), kadının masadaki duruşunu tam da bu bağlamsal derinlikte okumayı mümkün kılıyor.



Dil

1

Dil katmanı, müzakere masasında kurulan cümlelerle şekillenmeye başlıyor. Araştırmalar, kadınların müzakere dilinin çoğu zaman karşı tarafın perspektifini anlamaya çalışan, soru sormaya dayalı ve “ben” yerine “biz” vurgusunu öne çıkaran daha kapsayıcı bir yapı sergilediğini gösteriyor. Bu yaklaşım ilk bakışta yumuşaklık ya da tavizkârlık olarak yorumlanabilse de, uygun koşullarda ortak zemini genişleten, güven inşa eden ve tarafları savunmacı bir tutumdan iş birliğine yönlendiren stratejik bir iletişim biçimine dönüşebiliyor. Ancak müzakerede ses tonu, vurgu, konuşma temposu, mimikler ve beden dili de en az kurulan cümleler kadar güçlü mesajlar taşıyor. Taraflar, ne söylendiğinin yanı sıra nasıl söylendiğini de sürekli değerlendiriyor. Bu nedenle sözlü ve sözsüz iletişim unsurları, müzakerenin seyrini belirleyen temel bileşenler arasında yer alıyor.

Düşünce

2

Düşünce katmanı, müzakerenin henüz masaya oturulmadan zihinde başladığı gerçeğine dayanıyor. Müzakereci, taleplerini, hedeflerini ve sınırlarını belirlerken toplumsal beklentileri de içselleştirmiş olabiliyor. Özellikle, çalışmalarda öne sürülen, kadınlar açısından “talepkâr” ya da “fazla iddialı” görünme kaygısı, mevcut müzakere edilen anlaşmaya en iyi alternatiflerini (BATNA) gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirmelerine, hedeflerini aşağı çekmelerine ve müzakereden vazgeçme eşiklerini erkenden esnetmelerine neden olabiliyor. Bununla birlikte, aynı düşünce biçimi önemli bir stratejik avantaj da sunabiliyor. Kadınların kararlarını, ilişkinin devamını ve uzun vadeli sonuçları gözeterek verme eğilimleri, müzakereye daha geniş bir perspektiften yaklaşımlarını sağlayabiliyor. Bu bakış açısı, anlık kazanımlar yerine kalıcı ve uygulanabilir çözümleri önceleyen bir stratejik derinlik kazandırıyor.

3

Duygu

Duygu katmanı, müzakerenin görünmeyen ama sonucu en fazla etkileyen boyutlarından birini oluşturuyor. Tarafların taleplerinin arkasındaki kaygıları, öncelikleri ve beklentileri okuyabilmek, müzakerenin yönünü değiştirebiliyor. Özellikle gerilimin yükseldiği anlarda duyguları yönetebilmek, iletişim kanallarının kapanmasını engelleyerek müzakerenin devamını mümkün kılıyor. Bu nedenle duygusal farkındalık, kriz anlarında süreci yeniden hareketlendiren stratejik bir kaynak hâline geliyor.

4

Davranış

Davranış katmanı, müzakere sırasında sergilenen tutumların ve bunların karşı tarafta oluşturduğu etkinin izini sürüyor. Aktif dinleme, doğru zamanda soru sorma, ittifak geliştirme, sessiz kalmayı bilinçli biçimde kullanma ya da gerektiğinde kararlı bir duruş sergileme gibi davranışlar, müzakerenin seyrini doğrudan etkiliyor. Başarılı bir müzakere, uzlaşmaya açık olmayı gerektirdiği kadar, gerekli anlarda müzakerecinin sınırlarını koruyabilmesini ve taleplerinden vazgeçmemesini de gerektiriyor.

5

Değer

Değer katmanı ise müzakerenin nihai yönünü belirleyen ilkeleri görünür kılıyor. Adalet, güven, şeffaflık ve sürdürülebilirlik gibi değerler, karar alma süreçlerinde belirleyici bir yer tutabiliyor. Bu yaklaşım, kısa vadeli kazanımların ötesine geçerek taraflar arasında uzun vadeli iş birliğini mümkün kılan çözümleri öne çıkarabiliyor. Böylece müzakerenin başarısı, masadaki anlaşma kadar, onun uygulanabilirliği ve taraflar arasında kurduğu güven ilişkisiyle de değerlendiriliyor. Kalıcı sonuçlar üreten müzakerelerin ortak özelliği de tam olarak bu zeminde ortaya çıkıyor.

➔ Müzakereyi şekillendiren bu dinamikleri daha yakından değerlendirmek ve müzakere pratiğimizi gözden geçirmek için şu sorular üzerinde düşünmeye değer:

- Müzakereye başlamadan önce hedefler ve sınırlar gerçekten nasıl belirleniyor? Cinsiyet rolleri bu süreçleri nasıl etkiliyor?
- Kendi adına müzakere etmek ile başkası adına müzakere etmek arasında neden farklı davranışlar ortaya çıkıyor?
- Empati ve aktif dinleme, hangi koşullarda stratejik bir avantaja dönüşüyor?
- Başarılı bir müzakerenin ölçütü en yüksek kazanımı elde etmek mi, yoksa uzun vadeli bir ilişki kurabilmek mi?



